

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»

Институт общественных наук  
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Организация подбора персонала в АО НПК «Уралвагонзавод»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В.Кружкова

Исполнитель:  
Овасапян Армен Артурович  
обучающийся группы  
СПИК-1404z

\_\_\_\_\_

Научный руководитель:  
Воробьева Марина  
Анатольевна, кандидат  
психологических наук, доцент,  
доцент кафедры акмеологии и  
психологии среды

\_\_\_\_\_

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В АО НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД».....	7
1.1. Характеристика деятельности АО НПК «Уралвагонзавод» .....	7
1.2. Анализ системы управления персоналом организации .....	10
1.3. Анализ проблемы подбора персонала .....	20
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В АО НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» .....	32
2.1. Разработка мероприятий по организации подбора персонала в АО НПК «Уралвагонзавод» .....	32
2.2. Нормативно-правовое обоснование внедрения и организации системы подбора персонала в АО НПК «Уралвагонзавод» .....	41
2.3. Обоснование социально-экономической эффективности разработки системы подбора персонала в АО НПК «Уралвагонзавод» .....	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	50
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ .....	53

## **ВВЕДЕНИЕ**

В условиях рыночной экономики практическое применение современных форм управления персоналом играет важнейшую роль в повышении социально-экономической устойчивости и надежности любого предприятия.

Успех работы предприятия зависит от занятых на нем работников. Именно поэтому в современной концепции управления предприятием выделяют из большого числа сфер управленческой деятельности ту, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия. Особенно актуально это для развивающихся предприятий, которые интенсивно формируют кадровый резерв.

Персонал предприятия не является величиной постоянной, поскольку постоянно находится в движении из-за увольнений и внутренних перемещений. По указанной причине предприятиям постоянно приходится заполнять образовавшиеся вакансии, прибегая к найму работников.

Актуальность выбранной темы подтверждает то, что необходимость комплектования штата персонала является неизбежным процессом даже для хозяйствующих субъектов с низкой текучестью кадров. В указанной связи данное направление работы должно быть ориентировано на своевременное обеспечение организации персоналом необходимой квалификации.

В настоящее время любая организация заинтересована в привлечении и удержании высококвалифицированных кадров. Именно поэтому, процесс найма и отбора персонала на вакантные должности является одним из важнейших вопросов и первостепенной задачей в системе управления персоналом.

Грамотно организованный процесс подбора необходимых специалистов позволит организации в краткие сроки закрыть все вакансии и привлечь персонал, который будет соответствовать всем требованиям

фирмы. Именно поэтому специалистам управления персоналом нужно уделять вопросам найма и отбора новых работников много внимания и времени.

Объект исследования: подбор персонала.

Предмет исследования: организация подбора персонала в АО НПК «Уралвагонзавод».

Цель исследования: анализ системы управления и разработка мероприятий по повышению эффективности организации подбора персонала в АО НПК «Уралвагонзавод».

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) анализ научных источников по проблеме отбора персонала;
- 2) анализ системы управления персоналом организации и анализ проблемы подбора персонала;
- 3) разработать мероприятия по организации подбора персонала в АО НПК «Уралвагонзавод»;
- 4) представить нормативно-правовое обоснование мероприятий подбора персонала в АО НПК «Уралвагонзавод»;
- 5) обосновать социально-экономическую эффективность мероприятий по подбору персонала в АО НПК «Уралвагонзавод».

Методологической и теоретической основой исследования является Конституция и Законы РФ, нормативная база, научные публикации таких авторов как Афанасьева Л.А., Бухалков М.И., Данилина Е.И., которые занимались изучением вопросов подбора персонала.

Методами исследования являются теоретические: анализ, синтез, классификация, обобщение и эмпирические: описание, контент-анализ сайта, опрос, анкетирование.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 2 глав, заключения, списка источников и литературы из 50 наименований, а также 16 таблиц и 7 рисунков.

В первой главе проводится анализ системы управления персоналом и организации подбора персонала в АО НПК «Уралвагонзавод».

Во второй главе предлагаются мероприятия по организации подбора персонала в АО НПК «Уралвагонзавод», а также нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации системы подбора персонала в АО НПК «Уралвагонзавод».

В заключении указан рост выручки АО НПК «Уралвагонзавод», рост себестоимости продаж. Был сделан упор на внешний рынок труда, а также был предложен переход к активному и инициативному рекрутингу, с целью улучшения социальной и экономической эффективности предприятия. Цель достигнута, задачи решены.

# **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В АО НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**

## **1.1. Характеристика деятельности АО НПК «Уралвагонзавод»**

АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф. Э. Дзержинского» – советская и российская корпорация, занимающаяся разработкой и производством военной техники, дорожно-строительных машин, железнодорожных вагонов. В корпорацию входят научно-исследовательские институты, конструкторские бюро и производственные предприятия [10]. Головное предприятие – завод «Уралвагонзавод», расположенный в Нижнем Тагиле Свердловской области.

АО НПК «Уралвагонзавод» возглавляет интегрированную структуру, объединяющую около 40 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. На протяжении многих лет он лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении и обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом.

Днём рождения АО НПК «Уралвагонзавод» считается 11 октября 1936 года, когда с его конвейера сошли первые грузовые полувагоны. Сегодня один из крупнейших научно-производственных комплексов России включает в себя металлургическое, вагоноборочное, механосборочное, ремонтно-механическое, инструментальное и другие производства, позволяющие обеспечивать замкнутый цикл выпуска продукции. Четыре конструкторских бюро, в том числе головное в отрасли грузового вагоностроения, и два института дают возможность корпорации осваивать современные технологии, успешно разрабатывать и внедрять в серийное производство новые модели транспорта и спецтехники.

В проходящей полномасштабной реконструкции производства корпорация сотрудничает с ведущими отечественными и мировыми

фирмами. На эти цели ежегодно инвестируется от полутора до двух миллиардов рублей собственных и привлеченных средств. Динамично развиваясь, Уралвагонзавод добился устойчивости, которая позволяет и в кризисные времена успешно двигаться по намеченному курсу.

Генеральными партнерами Уралвагонзавода являются крупнейшие отечественные перевозочные компании, а также Министерство обороны РФ и ОАО «Рособоронэкспорт».

По данным американского издания «Defence News» Уралвагонзавод входит в сто крупнейших военно-промышленных комплексов мира.

Ежегодно на конвейер ставятся одна-две новых моделей грузового подвижного состава. В числе последних разработок корпорации - полувагон нового поколения модели 12-196-01 с нагрузкой на ось 25 т/с на ось.

Миссия акционерного общества предусматривает улучшение качества жизни заводчан. Для достижения этого во всех структурных подразделениях активно улучшаются условия труда, развивается социальная сфера – дворцы культуры, водного и ледового спорта, стадион, медицинские учреждения, базы отдыха.

На Уралвагонзаводе выполняется ряд социально значимых программ, охватывающих все стороны жизни трудящихся. Это профилактика и лечение заболеваний, оздоровление и отдых, в том числе и детей, развитие физкультуры и спорта, организация досуга, поддержка ветеранов и молодежи.

Представим в таблице 1 основные технико-экономические показатели работы АО НПК «Уралвагонзавод» и проведем их анализ.

**Таблица 1.** Динамика основных экономических показателей работы АО НПК «Уралвагонзавод» в 2015-2017 гг.

Показатель	2016	2017	2018	Отклонение (+, –)	
				2017 от 2016	2018 от 2017
Выручка, тыс. руб.	1 523 099	1 637 741	2 092 107	114 642	454 366
Себестоимость	1 408 213	1 514 207	1 880 524	105 994	366 317

продаж, тыс. руб.					
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	114 887	123 534	211 583	8 647	88 049
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	109 643	117 896	202 024	8 253	84 128
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	33 760	36 301	32 726	2 541	– 3 575
Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	2 643	2 842	5 398	199	2 556

Данные таблицы 1 показывают, что выручка АО НПК «Уралвагонзавод» выросла в 2018 году на 28% по сравнению в 2017 г., что в денежном выражении составило 2 092 107 тыс. руб. В 2016 г. этот показатель показал меньший рост и составил 1 637 741 тыс. руб.

Аналогичная динамика наблюдается и по показателю себестоимости продаж: в 2017 г. он повысился на 105 994 тыс. руб. по сравнению с 2016 г., а в 2018 г. – увеличился на 366 317 тыс. руб. по сравнению с 2017 г.

Валовая прибыль в 2018 г. увеличилась на 84% по сравнению с 2016 г. и составила 211 583 тыс. руб.

Чистая прибыль в 2018 г. показала большой рост и составила 5 398 тыс. руб. Это связано с развитием и расширением услуг предприятия.

На рис. 1 приведена схема организационной структуры АО НПК «Уралвагонзавод».



**Рис. 1. Организационная структура АО НПК «Уралвагонзавод»**



Организационно-управленческая структура АО НПК «Уралвагонзавод» соответствует требованиям рынка и специфике услуг завода. В ее основу заложен линейно-функциональный способ управления производством, что позволяет эффективно координировать работу подразделений [4].

Из организационной структуры видно, что руководство компанией осуществляет директор. Предприятие характеризуется развитой стратегией, описаны основные бизнес-процессы, разработана организационная структура, разработан пакет регламентирующей документации. Следует отметить, что описание некоторых бизнес-процессов имеет индивидуальный характер.

Характеризовав деятельность цеха №552 в АО НПК УРАЛВАГОЗАВОД, можно сделать следующие выводы: каждый из элементов организационной структуры сформирован по функциональным признакам, а существующие должности в соответствии со служебными обязанностями. Таким образом, структура менеджмента соответствует целям организации.

### **1.1. Анализ системы управления персоналом организации**

Система управления персоналом – это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом. [44]

В структуре АО НПК «Уралвагонзавод» служба управления персоналом занимает значимую позицию. Основная функция службы управления персоналом на предприятии – документная работа с сотрудниками, ведение, учёт и сопровождение персонала.

Документированию подлежат все значимые действия сотрудников внутри организации: приём на работу, перемещение на другую должность, обучение, изменение оплаты труда, отпуска и командировки, увольнение.

Сотрудники отдела кадров выполняют в организации следующие задачи:

- подбор персонала;
- анализ текучести кадров;
- подготовка штатного расписания и других локальных нормативных актов;
- оформление личных дел сотрудников;
- выдача по требованию работников справок и копий документов;
- прием, выдача, заполнение и хранение трудовых книжек;
- ведение учета отпусков, составление графиков и оформление отпусков;
- организация аттестаций сотрудников.

Работа с кадрами – сложный и комплексный элемент управления организацией.

В своей работе сотрудники отдела кадров используют программные средства «1С: Зарплата и кадры». Программа позволяет выполнять многие операции в плане документального сопровождения трудовой деятельности сотрудников, начисления зарплаты, формирования отчётности в фонды. С помощью автоматизированного учёта кадров в сотрудники службы персонала осуществляют:

- регистрацию работников, с которыми заключаются трудовые договоры, и оформление срочных и бессрочных трудовых договоров, в том числе при дистанционной работе, в типовой форме;
- регистрацию перевода сотрудника на другое место работы, смены вида занятости;

- изменение условий договора и оформление приказов о переводе сотрудника или списка сотрудников;
- регистрацию приема на работу и оформление приказов о приеме на работу сотрудника или списка сотрудников;
- оформление договоров гражданско-правового характера: договоры подряда на выполнение работ, договоры возмездного оказания услуг, авторские заказы;
- регистрацию увольнений работников.

Отдел кадров взаимодействует с главным ресурсом компании – человеческим. Подбор и трудоустройство персонала требуется грамотно документировать, что и позволяет сделать программное средство, адаптированное под специфику работы отдела кадров.

Кадровая работа в АО НПК «Уралвагонзавод» осуществляется на основе следующих документов:

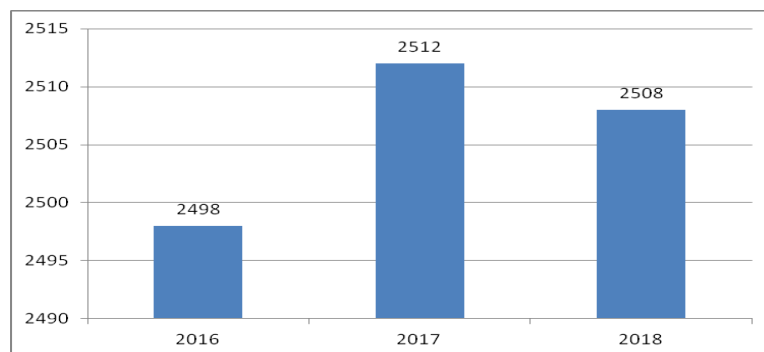
- Положение о кадровой политике АО НПК «Уралвагонзавод»;
- Положение о подборе персонала АО НПК «Уралвагонзавод»;
- Положение о премировании персонала АО НПК «Уралвагонзавод»;
- Положение об аттестации персонала АО НПК «Уралвагонзавод»;
- Коллективный договор АО НПК «Уралвагонзавод».

Трудовые отношения между администрацией и работниками АО НПК «Уралвагонзавод» осуществляются на основании действующего трудового законодательства РФ. Все права и обязанности работников, а также работодателя в АО НПК «Уралвагонзавод» закреплены в трудовых договорах, которые заключают работники при поступлении на работы.

Один из принципов политики в области управления персоналом АО НПК «Уралвагонзавод» – это развитие и продвижение сотрудников внутри компании. Каждый сотрудник имеет абсолютно реальные перспективы карьерного роста как в направлениях деятельности компании. Так, открывая

новые вакансии, в первую очередь отдается предпочтение внутренним кандидатам.

Численность персонала АО НПК «Уралвагонзавод» представлена на рисунке 2.



**Рис. 2. Численность персонала АО НПК «Уралвагонзавод» в 2017-2019гг.**

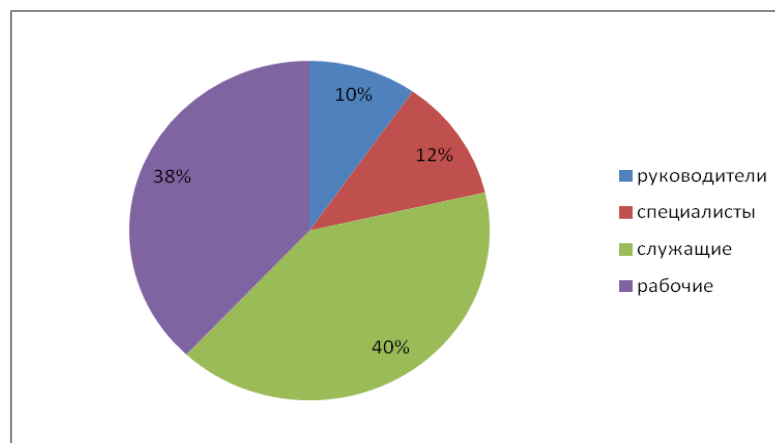
В связи с запланированным объемом производства и оптимизацией персонала в 2018 году численность работников предприятия по состоянию на 01.01.2019 г. составила 2498 человек (в 2017 г. – 2512 чел.), количество работников уменьшилось на 0,6%.

Рассмотрим структуру персонала по должностям (таблица 2).

**Таблица 2. Структура персонала АО НПК «Уралвагонзавод»**

Категории	Численность, чел.			Отклонение, %		
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2018/2016
Всего	2498	2512	2508	100,6	99,8	100,4
Руководители	225	226	251	100,6	110,9	111,6
Специалисты	250	327	301	130,7	92,2	120,5
Служащие	1049	955	953	91,0	99,8	90,8
Рабочие	949	1030	1003	108,5	97,4	105,7

Далее представим данные о численности по категориям (рис. 3).



**Рис. 3. Численность персонала АО НПК «Уралвагонзавод» по категориям**

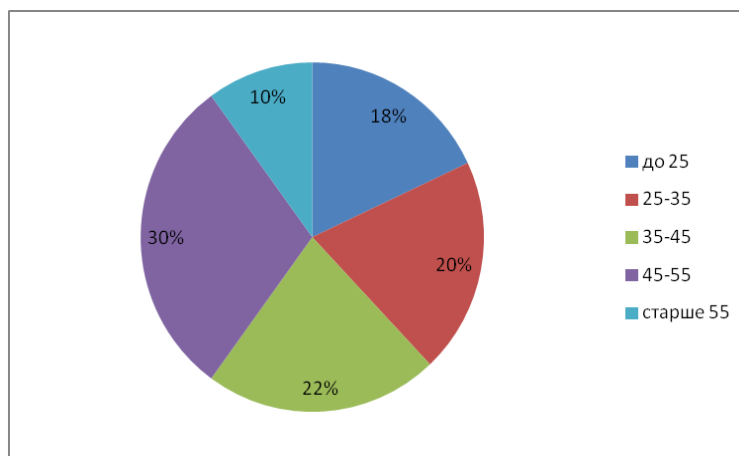
Таким образом, доля служащих составляет 40%, рабочих – 38%, специалистов – 12%, руководителей – 10%.

В 2018 году на работу было принято 256 человек (в 2017 г. – 288 чел.). Принято в 2017 году: рабочих – 139 чел. (54,3%), специалистов – 103 чел. (40,2%), руководителей – 14 чел. (5,5%). Количество принятых работников в 2017 году соответствовало потребности предприятия в квалифицированных кадрах для решения производственных задач и выпуска продукции.

За 2018 год уволилось 270 работников (в 2017 году – 224 чел.), что связано с выходом работников на пенсию, окончанием срочных трудовых договоров и семейными обстоятельствами. Число уволившихся с предприятия работников по собственному желанию в 2018 г. по сравнению 2016 г. увеличилось на 31 чел.

По возрастной категории в 2018 г. можно выделить работников в возрасте:

- до 25 лет – 18%;
- 25-35 лет – 20%;
- 35-45 лет – 22%;
- 45-55 лет – 30%;
- старше 55 лет – 10%.



**Рис. 4. Возрастной состав работников АО НПК «Уралвагонзавод» в 2018г.**

Средний возраст работников предприятия в 2018 году составил 46 лет. Средний возраст специалистов и основных производственных рабочих на 01.01.2019 г. соответствует уровню 2017 г. и составляет 46 лет.

В 2018 году количество молодых работников в возрасте до 35 лет по состоянию на 01.01.2019 г. составляет 666 чел. (26,6%).

Выделим методы управления персоналом в практике АО НПК «Уралвагонзавод». Классифицируем их:

– по характеру воздействия – убеждение, проявляющееся в использовании различных воспитательных разъяснительных, организационных мер для формирования воли подчиненного или ее преобразования.

Этот метод направлен на исполнение сотрудниками воли руководителя, через приказы, инструкции и рекомендации.

Благодаря такому методу достигается единство воли руководителя и коллектива АО НПК «Уралвагонзавод», являющееся необходимым условием общности действий;

– информирование – внутренняя информационная политика. Если работники плохо информированы по первостепенным вопросам – это резко снижает позитивный настрой на работу с высокой результативностью;

– принуждение – мера управления, основанная на угрозах применения штрафных санкций, увольнения и других негативных форм воздействия. Вызывает отрицательную реакцию персонала АО НПК «Уралвагонзавод», так как работа из-под палки никогда не будет высоко результативной;

По управленческим этапам:

– организация – формирование условий для работы, непосредственная организация трудовой деятельности в АО НПК «Уралвагонзавод»;

– планирование – призвано регламентировать поведение персонала в процессе реализации поставленных целей;

– анализ – позволяет обобщать имеющуюся информацию и делать выводы о необходимых в дальнейшем мероприятиях;

– учет личных данных персонала – открывает возможность применения индивидуального подхода;

– контроль – обязателен для наблюдения за всеми трудовыми процессами в АО НПК «Уралвагонзавод»;

– мотивация – персонал, который имеет определенный стимул к работе (дополнительное денежное вознаграждение, продвижение по работе) работает эффективней.

По способам воздействия на персонал:

– социально-психологические – исходят из морального воздействия мотивации людей, известны как методы убеждения, являются наиболее эффективными.

Максимально выгодными методами управления в АО НПК «Уралвагонзавод» являются те, имеют долю сочетания различных методов воздействия.

Один из принципов политики в области управления персоналом АО НПК «Уралвагонзавод» – это развитие и продвижение сотрудников внутри компании. Каждый сотрудник имеет абсолютно реальные перспективы карьерного роста как в направлениях деятельности компании. Так, открывая

новые вакансии, в первую очередь отдается предпочтение внутренним кандидатам.

Организация труда – это важный фактор повышения эффективности деятельности АО НПК «Уралвагонзавод».

Индикаторы модели оценки во взаимосвязи со свойствами системы и показателями оценки представлены в табл. 3.

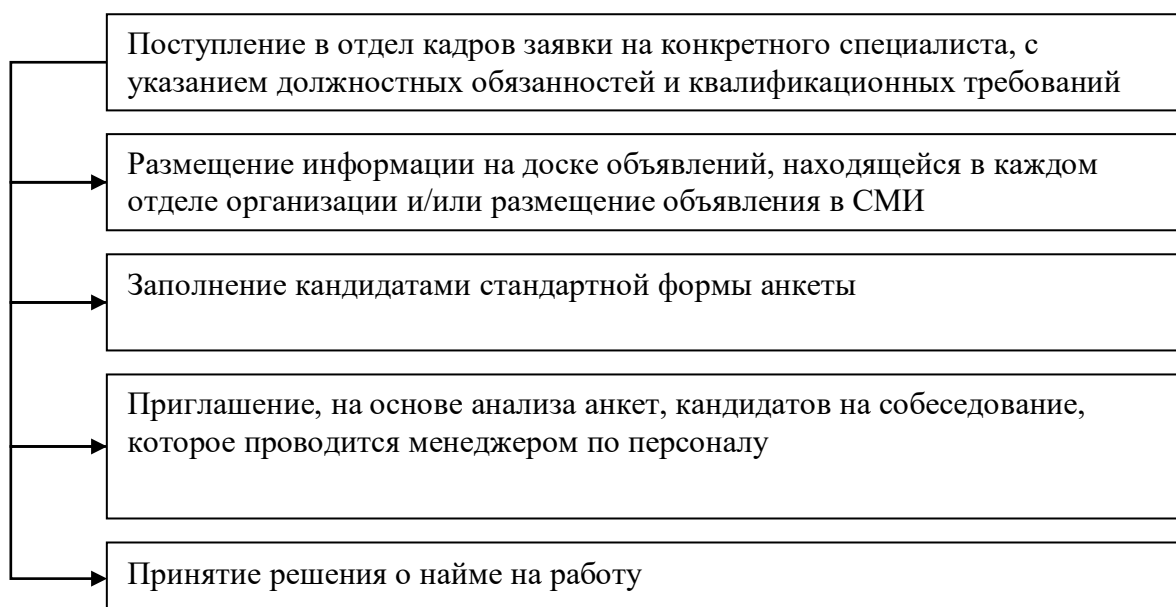
**Таблица 3.** Модель оценки уровня развития системы организации труда в АО НПК «Уралвагонзавод»

Индикаторы модели	Свойства системы	Критерий оценки
1. Результат	Работоспособность	Степень соответствия системы техническому уровню оказания услуг
	Целостность	
	Результативность	
	Устойчивость	
2. Затраты	Масштабность	Степень удовлетворенности потребности в ресурсах
	Ресурсоемкость	
	Сбалансированность	
3. Время	Оперативность	Своевременность изменений в ответ на внутреннее и внешнее воздействие
	Мобильность	
	Управляемость	

Таким образом, следует выделить недостатки в организационной структуре отдела кадров в виде отсутствия менеджера по мотивации. Этот факт отрицательно влияет на оценку системы мотивации, разработку мотивационных и стимулирующих программ.

В АО НПК «Уралвагонзавод» осуществляются следующие этапы подбора (рисунок 5).





**Рис. 5. – Схема существующего подбора персонала в АО НПК «Уралвагонзавод»**

Определение потребности в персонале на анализируемом предприятии не осуществляется. Потребности в необходимом для деятельности персонале удовлетворяются с использованием внешних источников, а именно через бюро трудоустройства и посредством родственных связей.

Анализируемое предприятие использует внутренние источники подбора персонала. Такой источник подбора персонала улучшает моральный климат на предприятии и укрепляет веру сотрудников в свое предприятие. Подбор из числа собственных работников позволяет предприятию продемонстрировать лояльность по отношению к своим сотрудникам, а также еще раз привлечь внимание персонала к организационным ценностям и нормам, верность которым является условием карьерного роста; он способствует реализации стратегии соответствия.

Анализ сотрудников, оставшихся работать после периода адаптации за 2018 г. в АО НПК «Уралвагонзавод», показал, что работники принимают решение остаться в компании в первые 3 недели. Причиной этому послужили следующие факторы:

- доступ полной информации о технологии работы;

- присутствие навыков взаимодействия с другими сотрудниками при решении возникающих проблем;
- осведомленность о системе поощрений и льгот;
- развит институт наставничества.

Однако существуют и сложности при вхождении в коллектив. Это обусловлено тем, что, в организации отсутствует технология адаптации, документация по процессу адаптации. Фактически все базируется на приветливости и отзывчивости работающего персонала, на теплой обстановке в коллективе.

Трудовые отношения между администрацией и работниками АО НПК «Уралвагонзавод» осуществляются на основании действующего трудового законодательства РФ. Все права и обязанности работников, а также работодателя в АО НПК «Уралвагонзавод» закреплены в трудовых договорах, которые заключают работники при поступлении на работы.

Планирование карьеры работников – составная часть кадровой политики АО НПК «Уралвагонзавод», которая органически входит в систему работы с резервом кадров, обеспечивая развитие личности работников, решение стратегических инновационных, производственно– технических, управленческих и социальных задач. Карьера работника – это всестороннее творческое и профессиональное развитие личности в процессе деятельности и его должностной рост (продвижение), базирующиеся на потенциальных возможностях, непрерывном образовании, мотивационных процессах.

Таким образом, в рамках системы управления персоналом в АО НПК «Уралвагонзавод» происходит учет взаимосвязей между отдельными аспектами управления персоналом, который выражается в разработке конечных целей управления персоналом организации, в определении путей их достижения, а также в создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование и организацию управления персоналом организации.

## 1.2 Анализ проблемы подбора персонала

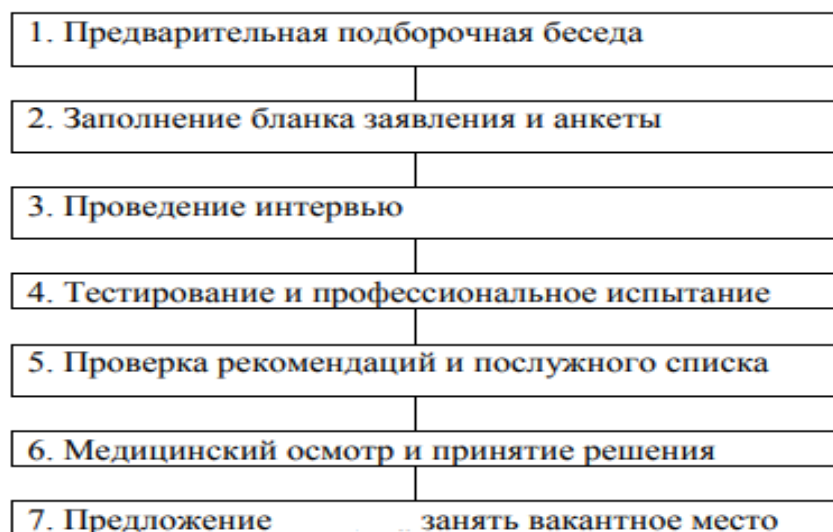
Подбор персонала – это система мер, предусматриваемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми профессиональными навыками и моральными качествами и способных выполнять на производстве все должностные обязанности.[43]

Рекрутинг – это процесс привлечения заинтересованных в работе в данной организации кандидатов, наиболее подходящих для этой должности по образованию и опыту.[46]

Прием персонала осуществляется в соответствии с политикой организации АО НПК «Уралвагонзавод» в этой области управления персоналом, а сам процесс регламентируется соответствующими документами:

- Положение о найме (наборе и отборе) сотрудников.

Набор и отбор персонала в АО НПК «Уралвагонзавод» является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями в человеческих ресурсах. Окончательное решение при наборе и отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения. Как правило, до принятия АО НПК «Уралвагонзавод» решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько этапов набора и подбора – рисунок 6.



**Рис. 6. Этапы подбора и отбора персонала в АО НПК «Уралвагонзавод»**

Для привлечения кандидатов на вакантную должность в АО НПК «Уралвагонзавод» необходимо определить источники привлечения кандидатов.

Основными источниками информирования АО НПК «Уралвагонзавод» являются объявления в СМИ, в сети Интернет, а также взаимодействие со Службой занятости населения Свердловской области.

Процесс отбора персонала в АО НПК «Уралвагонзавод» выглядит следующим образом.

- 1) Предварительная отборочная беседа.
- 2) Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность.

Кандидаты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Анкетирование является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов.

3) Наряду с решением задач отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию.

Заключительным этапом найма является принятие предложения о приеме. Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами

трудового контракта. Принимают решение о приеме на работу сотрудника директор и начальник отдела персонала. Наймом занимаются сотрудники отдела персонала.

Следует отметить, что работники отдела кадров не развиваются профессионально и не проходят повышение квалификации в рамках работы по приему персонала. Они достаточно слабо владеют технологиями проведения интервью, опираясь больше на интуицию, нежели на профессиональный подход.

Рассмотрим стоимость подбора сотрудника по каждой вакансии.

Расчет стоимости проекта складывается из следующих затрат:

- 1) единовременные затраты;
- 2) текущие затраты

К единовременным затратам относятся расходы, которые предприятие понесет на этапе разработки и планирования проекта, такие как: оплата труда участников проектной группы, затраты на поиск информации, печатная продукция (раздаточные материалы и т.д.). Текущие затраты – это расходы предприятия на поиск и отбор кандидатов, расходы на адаптацию работников которые мы будем учитывать ежемесячно.

Представим динамику стоимости подбора сотрудника по одной вакансии в таблице 4.

**Таблица 4.** Расчет стоимости подбора сотрудника по каждой вакансии

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолют. отклонение (+;-)		Относит. отклонение	
				2018 - 2017г.	2018- 2016г.	2018 – 2017г.	2017 – 2016г.
Затраты на подбор сотрудника, руб.	850	1050	1350	300	200	128,6	123,5

Таким образом, стоимость подбора сотрудника по каждой вакансии с каждым годом растет. В 2016 г. она увеличилась на 23,5% до 1050 р. по

сравнению с 2015 г., в 2017 г. на стоимость подбора сотрудника по каждой вакансии увеличилась на 28,6% до 1350 р. по сравнению с 2016 г.

**Таблица 5.** Количество опубликованных объявлений о свободных вакансиях

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолют. отклонение (+;-)		Относит. отклонение	
				2018 - 2017г.	2017 – 2016г.	2018 – 2017г.	2017 – 2016г.
Количество опубликованных объявлений, шт.	112	120	150	30	8	125,0	107,1

Таким образом, количество опубликованных объявлений имеет тенденцию к увеличению в 2016-2018 гг. В 2017 г. это значение составило 120 объявлений, что на 7,1% больше значения 2016 г. В 2018 г. это значение составило 150 объявлений, что на 25,0% больше значения 2017 г.

В условиях рыночной экономики одним из основных причин удачи фирмы считается подбор персонала. Главная задача менеджеров в сфере управления персоналом – это верный подбор толковых и грамотных тружеников для фирмы. Главы индивидуально несут ответственность за действенное внедрение человеческих ресурсов.

Анализ расходов, связанных с приемом и кадров представлен в таблице 6.

**Таблица 6.** Анализ расходов на прием и кадров

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолют. отклонение (+;-)		Относит. отклонение	
				2018 - 2017г.	2017 – 2016г.	2018 – 2017г.	2017 – 2016г.
Сумма расходов на привлечение и отбор новых работников, тыс. руб.	23,5	32,6	33,6	9,1	1	138,7	103,1
Сумма расходов на адаптацию новых работников, тыс. руб.	14,3	16,9	17,9	2,6	1	118,2	105,9

Сумма расходов на прием кадров, тыс. руб.	3,78	7,07	7,59	3,29	0,52	187,0	107,4
---	------	------	------	------	------	-------	-------

Таким образом, в 2018 году увеличились расходы на привлечение и отбор поступающих на предприятие работников на 3,1% по сравнению с 2016 г. В 2018 году общая сумма расходов на прием кадров увеличилась незначительно, но так как было принято на 2 человека больше, чем в 2017 году, удельные расходы на одного работника увеличились до 7,59 тыс. руб.

Все представленные данные имеют тенденцию к увеличению, в 2017 г. они показывали больший рост, чем в 2018 г.

В целом расходы на прием новых работников за анализируемый период увеличились, что свидетельствует о наличии недостатков в системе приема персонала.

Проанализируем сроки закрытия вакансий на предприятии в таблице 7.

**Таблица 7.** Анализ сроков закрытия вакансий

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолют. отклонение (+;-)		Относит. отклонение	
				2018 – 2017г.	2017 – 2016г.	2018 – 2017г.	2017 – 2016г
Суммарный срок открытых вакансий, дней	78	81	92	11	3	113,6	103,8
Число открытых вакансий, ед.	10	7	9	2	-3	128,6	70,0
Средний срок открытой вакансии, дней	7,80	11,57	10,22	-1,35	3,77	88,3	148,3

На основании таблицы 7 можно сделать вывод об удлинении среднего срока закрытия вакансий по сравнению с 2016 годом на 2,42 дня, что негативно отражается на деятельности предприятия и приводит к дополнительным расходам.

В ходе процедуры отбора используют различные методы оценки и отбора деловых и личностных качеств руководителя приведен в таблице 8.

**Таблица 8.** Методы оценки и отбора персонала на предприятии АО НПК «Уралвагонзавод»

Наименование оцениваемых качеств	Анализ анкетных данных	Психологическое тестирование	Оценочные деловые игры	Квалификационное тестирование	Проверка отзывов	Собеседование
1. Интеллект	-	++	-	-	-	+
2. Эрудиция (общая, экономическая и правовая)	+	-	+	++	-	+
3. Профессиональные знания	+	-	+	++	+	+
4. Организаторские способности	+	-	++	+	+	+
5. Коммуникативные способности	-	+	++	-	-	++
6. Личностные способности (психологический портрет)	-	++	+	-	+	++
7. Здоровье и работоспособность	+	-	+	-	+	++
8. Внешний вид и манеры	-	-	+	-	-	++
9. Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации)	-	-	-	-	-	++

++ (наиболее эффективный метод); + (часто применяемый метод)

Одним из способов, применяемых для облегчения принятия решения по отбору, считаются исследования по найму. Специалисты по психологии и эксперты по персоналу разрабатывают исследования на предмет оценки возможностей и склада разума, требуемых для действенного исполнения заданий на предлагаемом месте в таблице 9.



**Таблица 9.** Тесты для отбора работников при приеме на работу

Тесты	Категории работников		
	менеджеры, линейные руководители	руководители отделов	специалисты отделов
1. На выявление творческого потенциала работника	+	+	+
2. На определение трудностей во взаимоотношениях	-	+	+
3. На определение авторитета работника	+	+	-
4. На наличие организаторских способностей молодого руководителя	+	-	-
5. На определение пригодности к работе менеджером, руководителем	+	-	-
6. На определение способности быть предпринимателем	+	-	-
7. На конфликтность характера	+	+	+

Потребность применения комплекса разных способов при отборе связана с тем, что ни один из предлагаемых способов по отдельности не дает исчерпывающей информации, на основании которой вполне возможно бы было принять надежное решение о способе на работу. Исключительно дополняя эффекты, приобретенные при помощи 1-го способа, данными, собранными при помощи иных способов, вполне возможно рассчитывать на то, что отобранные сотрудники будут наиболее отвечать установленным аспектам отбора и вполне сделают компанию.

Руководители предприятия АО НПК «Уралвагонзавод» знают формально закрепленный подход: «Прием на работу – это ряд действий, предпринимаемый предприятием для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией».

Источники привлечения кандидатов в АО НПК «Уралвагонзавод»:

Внутренние информаторы – это люди, работающие в АО НПК «Уралвагонзавод». При работе с резервом на предприятии существуют, так именуемые, матрицы движений, в каких находит отражение истинное положение каждого управляющего, его вероятные движения и степень готовности к занятию грядущей должности.

1) Внутренний конкурс. Специалист по кадрам может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить про это всех работающих, попросить их посоветовать на работу собственных своих людей.

2) Совмещение профессий. В таких случаях употребляется совмещение должностей самими тружениками АО НПК «Уралвагонзавод» (если исполнитель потребуется на время, для исполнения не очень большого размера работы).

К внешним источникам подбора персонала относится все то неопределенное число людей, способных действовать в АО НПК «Уралвагонзавод», но не работающих в нём на данный момент. К ним относятся люди, не имеющие отношения к работе в АО НПК «Уралвагонзавод» ранее.

– Центры занятости. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости).

– Агентства по найму (кадровые агентства). Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора.

– Самостоятельный поиск через средства глобальной информации. Зачастую АО НПК «Уралвагонзавод» ценит лично выискивать и отбирать претендентов на работу. В таком случае складывается информационное объявление, чтоб обратить внимание более оптимальных претендентов. В объявлении отмечаются отличительные черты интересующего персонала

(ограничения при наборе), к примеру, образование, отличительный опыт работы либо, напротив, отсутствие практического опыта.

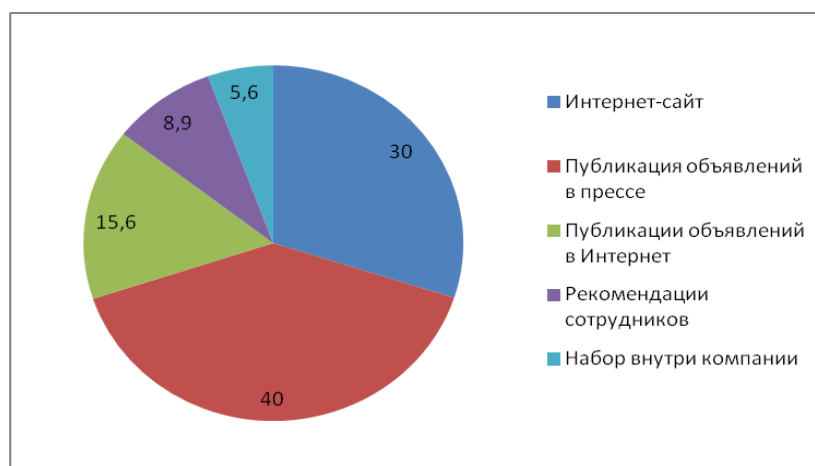
Сотрудники отдела кадров не интересуются опытом конкурентов в части подбора персонала. Так, не анализируя рекрутмент конкурентов, АО НПК «Уралвагонзавод» упускает много возможностей. Часто действия конкурентов могут нагляднее указать на ошибки АО НПК «Уралвагонзавод», подсказать отличные идеи.

Реклама вакансий происходит через местные печатные издания и телевидение (газеты, телерадиокомпании, интернет).

Рассмотрим использование источников подбора персонала в таблице 10 и на рисунке 7.

**Таблица 10.** Источники подбора персонала в АО НПК «Уралвагонзавод»

Источник набора	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Количество, шт.	Доля, %	Количество, шт.	Доля, %	Количество, шт.	Доля, %
Интернет-сайт	21	30	24	30	27	30
Публикация объявлений в прессе	28	40	32	40	36	40
Публикации объявлений в интернете	11	16	13	16	14	15,6
Рекомендации сотрудников	6	9	7	9	8	8,9
Набор внутри компании	4	6	5	6	5	5,6
ИТОГО:	69	100	81	100	90	100



**Рис. 7. Источники подбора персонала в АО НПК «Уралвагонзавод»**

Таким образом, наиболее часто используемым источником подбора претендентов считается подбор работников внутри фирмы. Тогда вначале раскрывается конкурс посреди служащих фирмы, и лишь в последующие дни рассматриваются претенденты «со стороны». По данным в состязании примут участие не лишь работники, что опубликовывали объявления, но и те, чей опыт соответствует притязаниям открытой вакансии. Однако следует отметить, что работа ведется с одними и теми же источниками кандидатского потока, нет индивидуального подхода к различным вакансиям.

Рассмотрим показатели динамики источников подбора персонала в таблице 11.

**Таблица 11.** Показатели динамики источников подбора персонала в АО НПК «Уралвагонзавод»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолют. отклонение (+;-)		Относит. отклонение	
				2018 – 2017г.	2017 – 2016г.	2018 – 2017г.	2017 – 2016г.
Интернет-сайт	21	24	27	3,6	2,7	117,6	111,1
Публикация объявлений в прессе	28	32	36	4,9	3,6	115,8	110,9
Публикации объявлений в интернете	11	13	14	1,9	1,4	118,2	111,5
Рекомендации сотрудников	6	7	8	1,1	0,8	118,1	111,5

Набор внутри компании	4	5	5	0,7	0,5	117,0	110,2
ИТОГО:	69	81	90	12,2	9,0	117,6	111,1

Таким образом, по каждому из источников наблюдаются положительный рост, однако в 2018 г. его темп ниже, чем в 2017 г.

Высок показатель привлечения работников и через сеть интернет фирмы. Это помимо прочего оценивается как подбор персонала, компетентного о работе АО НПК «Уралвагонзавод», и увеличивает значимость и эффективность принимаемого персонала.

Большое число резюме АО НПК «Уралвагонзавод» получает по эффектам опубликованных объявлений в прессе – 40%, однако реальный показатель согласия явившегося по объявлению претендента воспользоваться предложением и занять вакантное место небольшой – всего 10% из числа пришедших в отдел кадров для первичного собеседования.

Большая часть резюме в компании хранится на бумажных носителях; онлайн-резюме не хранятся; отсутствует специализированная компьютерная программа по автоматизированному подбору кандидатов.

Между тем, в рекрутинге предприятия представлено слишком много рутинных и емких по времени процессов. По словам работника отдела кадров АО НПК «Уралвагонзавод», он выполняет эти процессы, что называется, «на автомате» - абсолютно не вникая в суть и абсолютно нетворчески. Большой объем ручной работы загружает специалиста кадровой службы настолько плотно, что у него не остается времени на активный и инициативный рекрутинг. Рекрутеру некогда думать, как сделать лучше, что изменить, ему некогда осваивать новые технологии. При этом современный рекрутинг становится сложнее и требует творческого использования новых подходов. Описанное нами явление превращается в острую проблему кадровой политики на предприятии, выступающем в качестве объекта нашего исследования.

По результатам детализированного анализа действующей в АО НПК «Уралвагонзавод» системы подбора, отбора и найма персонала нами были выявлены следующие проблемы, представленные в табл. 12.

**Таблица 12.** Выявленные проблемы действующей в АО НПК «Уралвагонзавод» системы подбора, отбора и найма персонала

<b>Выявленная проблема</b>	<b>Суть проблемы</b>
Пассивный рекрутинг	Подбор персонала, особенно рядового состава ведется «по старинке»
Неумение организовать достаточный поток соискателей	Работа с одними и теми же источниками кандидатского потока, нет индивидуального подхода к различным вакансиям
Работа кадровой службы слабо автоматизирована	Большая часть резюме – на бумажных носителях; онлайн-резюме не хранятся; нет специальной программы по подбору кандидатов
Работники кадровой службы не развиваются профессионально	Не учатся, не следят за тенденциями, не знают новшеств в сфере подбора, отбора и найма персонала
Слабое владение работниками кадровой службы технологиями проведения интервью	Эмпирический отбор неэффективен, допускается слишком много ошибок. Опора исключительно на «интуицию»
Не анализируется опыт по подбору, набору и найму персонала у конкурентов	Не анализируя рекрутмент конкурентов, компания упускает много полезного. Часто действия конкурентов нагляднее укажут на ошибки компании, подскажут отличные идеи

Таким образом, с целью совершенствования работы предприятия по приему кадров в кадровой службе АО НПК «Уралвагонзавод» необходимо переходить от традиционного рекрутинга к рекрутингу активному и инициативному, использующему современные кадровые технологии. Необходимо также добавить креатива в процесс поиска и подбора новых сотрудников. Для этого необходимо использовать апробированный опыт как зарубежных, так и отечественных компаний.

## **ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В АО НПК УРАЛВАГОНЗАВОД**

### **2.1. Разработка мероприятий по организации подбора персонала в АО НПК «Уралвагонзавод»**

На основании анализа проблем были разработаны мероприятия, направленные на организацию процесса организации подбора персонала в АО НПК «Уралвагонзавод».

**Таблица 13.** – Мероприятия по организации системы подбора персонала в АО НПК «Уралвагонзавод»

<b>№</b>	<b>Проблема</b>	<b>Мероприятия</b>	<b>Ответственное лицо</b>	<b>Сроки</b>	<b>Затраты, тыс. руб.</b>
1	Пассивный рекрутинг	Внедрение инновационных подходов по поиску новых сотрудников	Начальник отдела персонала	2019г.	75
2	Неумение организовать достаточный поток соискателей	Сочетание традиционных и инновационных подходов по поиску новых сотрудников	Начальник отдела персонала	2019г.	75
3	Работа кадровой службы слабо автоматизирована	Применение «коробочных» и «облачных» решений (SaaS)	Начальник отдела персонала	2019г.	195
4	Работники кадровой службы не развиваются профессионально	Обучение онлайн и офлайн, посещение отраслевых сайтов	Начальник или менеджер отдела персонала	2019г.	65
5	Слабое владение работниками кадровой службы технологиями проведения интервью	Обучение на курсах обучения современным технологиям интервьюирования и проведения собеседований Разработка бесплатных Интернет-приложений: психологические	Начальник отдела персонала	2019г.	65

		тесты, тесты на определение уровня IQ, профориентационные тесты, тесты по конкретной профессиональной области.			
6	Не анализируется опыт по подбору, набору и найму персонала у конкурентов	Обучение работе с метриками, освоение хотя бы простейших инструментов	Начальник или менеджер отдела персонала	2019г.	50

Для решения трудности по подбору персонала отделу кадров необходимо предварительно заняться планированием персонала. Планирование персонала наблюдается в несколько этапов:

1) обеспечить предприятие персоналом, необходимым для достижения организационных целей;

2) урегулировать взаимное соответствие задач и выполняющих их людей;

3) гарантировать определенный уровень квалификации этих людей, соответствующий как их личным возможностям и пожеланиям, так и производственной необходимости;

4) обеспечить активное мотивированное участие этих людей в комплексной деятельности предприятия.

С целью решения проблемы пассивного рекрутинга кадровой службе АО НПК «Уралвагонзавод» необходимо переходить от традиционного рекрутинга к рекрутингу активному и инициативному, использующему современные кадровые технологии.

Работникам кадровой службы АО НПК «Уралвагонзавод» следует расширять свои представления об источниках привлечения, постепенно осваивать новые способы, экспериментировать, оценивать их эффективность по различным вакансиям.



С целью решения проблемы неумения организовать достаточный поток соискателей необходимо сочетать как традиционные, так и инновационные подходы по поиску новых сотрудников:

1. Формирование кадрового резерва: заполнить вакансии из числа уже имеющихся сотрудников, обеспечив им карьерный рост и соответствующий стимул.

Варианты:

- повышение сотрудника в должности;
- переобучение работника для совершенно новой позиции с другими обязанностями;
- расширение функционала сотрудника;
- совмещение двух разных должностей.

2. Своя база кандидатов. Ее полезно постепенно копить, добавляя туда тех, кто раньше отправлял резюме или проходил у собеседования. Это полезно, если база хорошо систематизирована и с ней удобно работать: данные хранятся в электронном виде, работают поиск и сортировка по параметрам, есть пометки рекрутера о работе с конкретными кандидатами. Бумажные папки с распечатанными резюме – прошлый век, они неудобны в работе и занимают много места.

3. Разработка бесплатных Интернет-приложений: психологические тесты, тесты на определение уровня IQ, профориентационные тесты, тесты по конкретной профессиональной области. Цель создания подобных приложений заключается в возможности работников, имеющих мотивацию достижения, осуществить самодиагностику своих способностей и планирования профессиональной карьеры. Сюда же можно отнести необычные и сложные задачи из реальной производственной практики. Результаты выполнения тестов и заданий должны дублироваться в кадровой службе АО НПК «Уралвагонзавод». Таким образом, можно выявить и отобрать талантливых и креативных специалистов, включив его в кадровый резерв.

Также необходимо сделать основной упор на внешний рынок труда. Здесь необходимо начать привлекать кандидатов с помощью стажировок, профессиональных конкурсов, рекомендательного рекрутинга, работы с кадровым резервом и пр. Необходимо решить, какие способы подойдут АО НПК «Уралвагонзавод», и как использовать их вместе с классическими вариантами.

С целью решения проблемы отсутствия автоматизации процессов управления персоналом, рекомендуется применять «коробочные» и «облачные» решения (SaaS, то есть программное обеспечение предлагается как услуга – от англ. «Software-as-aService»). С помощью программ автоматизации можно скачивать резюме, системаизировать их, сортировать по нужным параметрам, собирать и получать часть статистики в наглядном виде. Сейчас подобрать программное решение можно под любые задачи и любой бюджет.

Автоматизированная система должна выполнять следующие функции:

- 1) импорт резюме с job-ресурсов и из социальных сетей;
- 2) удобный поиск по базе резюме;
- 3) работа с кандидатами в базе данных;
- 4) анализ проделанной работы (статистические отчеты);
- 5) гибкость настроек сервиса автоматизации;
- 6) работа с социальными сетями.

Работникам кадровой службы, как и всем специалистам своего дела сейчас, необходимо постоянно учиться. В настоящее время, благодаря современным технологиям делать это удобно. Много нового и полезного можно узнать, вообще не вставая с рабочего места. Можно ходить на профильные сайты, участвовать в профессиональных дискуссиях (или хотя бы читать, что пишут другие), читать книги и свежие статьи.

Параллельно существующей традиционной системы техучебы мы предлагаем создание возможности творческой части персонала воспользоваться следующими образовательными ресурсами:

1) посещая бесплатные онлайн-мероприятия: вебинары, мастер-классы, конференции;

2) посещая бесплатные офлайн-мероприятия: семинары, встречи, круглые столы;

3) читая книги (цена хорошей книги, все равно, окажется ниже цены платных семинаров и курсов повышения квалификации, и не факт, что знания, почерпнутые из книги, будут хуже тех знаний, что дадут на курсах или семинаре);

4) посещать отраслевые сайты, стать членом HR-группы в социальных сетях, читать специализированные блоги;

5) бесплатные онлайн-курсы ведущих мировых университетов (но здесь часто требуется хорошее знание английского).

Интернет-проекты в сфере массового онлайн-образования, где водятся полезные бесплатные курсы:

1) [www.coursera.org](http://www.coursera.org) – самый известный и посещаемый проект, основан Стенфордским университетом. Есть интерфейс на русском. Большинство онлайн-курсов на английском, но теперь в проекте принимают участие и несколько крупных российских вузов;

2) EdX – аналог Courser'ы, совместный проект Массачусетского технологического института и Гарварда;

3) «Универсариум» – российский проект, все курсы на русском. МГУ, РЭУ имени Плеханова и пара десятков других вузов.

По мнению специалистов, Coursera сделана удобнее. Но если нужны курсы на русском, то «Универсариум» подходит лучше. Еще будут полезны и интересны: MIT OpenCourseWare, Khan Academy, Udacity.

В ходе нашего исследования было выявлено, что рекрутеры в недостаточной степени владеют современными технологиями интервьюирования и оценки кандидатов. Работникам кадровой службы АО НПК «Уралвагонзавод» пройти курсы обучения современным технологиям интервьюирования и проведения собеседований.

Интервьюирование, собеседование и оценка кандидатов – основа основ в приеме персонала.

Например, как современную и эффективную технологию проведения интервью можно рекомендовать поведенческое интервью (технологии STAR и PARLA).

В итоге поведенческого интервью с кандидатом работник кадровой службы АО НПК «Уралвагонзавод» должен уверенно ответить на вопрос: Есть ли у кандидата достаточный успешный опыт в разрешении ситуаций, похожих на те, которые его ожидают при его работе в АО НПК «Уралвагонзавод»?

Также работникам кадровой службы АО НПК «Уралвагонзавод» необходимо научиться разбираться с метриками, освоить хотя бы простейшие инструменты. Так, в работе по приему персонала работники кадровой службы АО НПК «Уралвагонзавод» могут опираться на следующие шесть стратегических рекрутинговых метрик.

Для оценки экономической эффективности разработанных мероприятий использован метод анализа экспертной оценки. В качестве экспертов выступали представители инженерно-технического корпуса (в аспекте производственных показателей) и представители кадровых служб (в аспекте оценки эффективности процессов отбора и подбора персонала).

Говоря об экономической эффективности предлагаемых мероприятий, выделим следующие аспекты:

1. Рост производительности труда за счет найма более эффективных сотрудников. Подбор персонала обходится недешево и требует времени. Поэтому подбирать «середнячков» невыгодно: эффективность труда не вырастет, зато дополнительно добавятся расходы на рекрутинг. Нужно нанимать тех, кто способен добиваться большего – за счет опыта, мастерства и т.д.

Поэтому важно понять, на сколько процентов в среднем выше результативность новичков по сравнению с их предшественниками в той же

должности. Эту метрику многие называют показателем качества найма. Однако более точное название – показатель роста производительности труда. Последний вариант информативнее, потому что тогда эту метрику можно оценивать в динамике: чем дольше работает в АО НПК «Уралвагонзавод» сильный сотрудник, тем больше пользы от его работы (и тем выше показатель). Однако из этого следует, что рост производительности труда новичков нужно учитывать и анализировать не сам по себе, а в сочетании с эффективностью их удержания. Оба этих показателя нужно постоянно улучшать. Задача для работников кадровой службы АО НПК «Уралвагонзавод» – выяснить, какие факторы позволяют этого добиться:

- сейчас;
- в перспективе.

2. Снижение процента неудачных наймов и ущерб от найма слабых кандидатов.

Кадровая служба АО НПК «Уралвагонзавод» анализирует ошибки и неудачи – чтобы в перспективе их стало меньше. Это касается всех бизнес-процессов, и лишь процесс приема стоит особняком, что неверно. Для начала следует определиться, какой наем считать неудачным. Обычно это один из таких случаев:

- эффективность труда нового сотрудника очень низкая;
- обучение безрезультатно;
- новый сотрудник увольняется в течение нескольких месяцев;
- его уговаривают уйти или даже увольняют.

Ошибки найма и слабые новички наносят АО НПК «Уралвагонзавод» большой ущерб:

- из-за низкой производительности их труда АО НПК «Уралвагонзавод» недополучает прибыль;
- руководителю отдела приходится тратить на таких сотрудников больше времени;

- своей работой они демотивируют коллег;
- вскоре приходится искать им замену – а это дополнительные расходы;

Ущерб от допущенных ошибок может в 2-5 раза превышать зарплату сотрудника (имеется в виду годовой уровень его дохода).

3. Убытки из-за плохо организованного подбора персонала. Неэффективный рекрутмент увеличивает расходы АО НПК «Уралвагонзавод»:

- если подбор ведется неоправданно медленно, то вакансии долго пустует – дольше, чем предполагалось. Человека нет – и работа стоит на месте. Если же от нее еще и зависит доход – напрямую или косвенно, то не факт, что потом этот ущерб удастся восполнить;

- если от общения с рекрутерами у кандидатов остаются неприятные впечатления, АО НПК «Уралвагонзавод» может потерять их и как клиентов;

- когда кандидаты посчитают, что в АО НПК «Уралвагонзавод» с ними плохо обращаются, отклик на вакансии АО НПК «Уралвагонзавод» будет постепенно слабеть. Например, кандидат рассказывает в своем деловом кругу о неприятном собеседовании: желающих повторить его путь станет в разы меньше. В связи с этим работникам кадровой службы АО НПК «Уралвагонзавод» необходимо составить план действий, который поможет ускорить подбор и сделать собеседования комфортнее для кандидатов.

4. Возможные убытки от того, что АО НПК «Уралвагонзавод» упустил первоклассных кандидатов. Если перспективный кандидат заинтересовался вакансией, нашел время, чтобы откликнуться на нее, а его упустили или отсеяли, для АО НПК «Уралвагонзавод» это серьезная потеря. Он мог принести в АО НПК «Уралвагонзавод» свой опыт, знания и инициативу, и теперь все это достанется конкурентам АО НПК «Уралвагонзавод». Поэтому работникам кадровой службы АО НПК «Уралвагонзавод» нужно оценить, сколько высококлассных специалистов они могут привлечь, и сравнить эти

цифры с реальной долей найма таких «звездочек». Цену упущенных возможностей несложно подсчитать вместе со специалистами финансового отдела.

5. Стоимость дополнительных часов, потраченных руководителями на наем. Каждый час, потраченный руководителем на собеседования в свой отдел, – это время, которое он не смог уделить бизнес-задачам. Поэтому идеальный вариант – экономить время руководителей отделов, но следить, чтобы эффективность подбора не падала. Работникам кадровой службы АО НПК «Уралвагонзавод» нужно узнать у руководителей отделов, сколько часов те могут потратить на просмотр кандидатов – без ущерба для работы, и наметить эти показатели как цель. Стоимость лишних часов, потраченных руководителями на подбор, тоже можно подсчитать вместе с финансовым отделом. После этого нужно выяснить причины этой проблемы и наметить решение.

На реализацию всех предлагаемых мероприятий потребуется 525 тыс. руб. При этом большую часть расходов составят затраты на создание программы по управлению приема персонала – 57,1% от требуемой суммы.

Разработанная для нужд приема персонала программа позволит:

- 1) создать полноценную базу резервистов;
- 2) хранить в заархивированном виде резюме кандидатов из резерва, с возможностью извлекать их в нужный момент;
- 3) проводить быстрый отбор требуемых кандидатов по интересующим параметрам;
- 4) составлять и быстро представлять руководству любые отчеты, связанные с текущим состоянием и ретроспективой процесса приема персонала;
- 5) проводить анализ показателей процессам приема персонала в сравнении с компаниями-конкурентами.

## **2.2. Нормативно-правовое обоснование внедрения и организации системы подбора персонала в АО НПК «Уралвагонзавод»**

Главной задачей нормативно-правового обеспечения реализации системы подбора персонала и системы управления персоналом является правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками, защита прав и законных интересов работников (заключение, изменение и расторжение трудового договора, предоставление отдыха, выплата заработной платы защита своих трудовых прав и др.), вытекающих из трудовых отношений.

Нормативно-правовое обеспечение системы подбора персонала осуществляется на уровне локальных нормативных актов организации: устав (положение) организации, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка (правила служебного распорядка), положения о структурных подразделениях организации, должностные инструкции (служебные регламенты), инструкция по делопроизводству, инструкция по кадровому делопроизводству, положение о порядке командирования работников (служащих), положение о защите персональных данных, кодекс деловой этики, положение об оплате труда, положение о наставничестве, положение о конкурсном отборе, положение о комиссии по трудовым спорам, положение об аттестации, трудовой договор, штатное расписание и др.

Локальные нормативные акты организации являются инструментом системы управления персоналом организации, разрабатываемые на основе актов государственного регулирования.

Руководителем организации обеспечивается организация системы управления персоналом. Обеспечение же системы управления персоналом осуществляется уполномоченными структурными подразделениями



организации, например: департаментом управления персоналом, отделом по работе с персоналом и др.

Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей.

Содержание и структура коллективного договора определяются сторонами.

В коллективный договор могут включаться обязательства работников и работодателя по следующим вопросам:

- формы, системы и размеры оплаты труда;
- выплата пособий, компенсаций; механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- рабочее время и время отдыха, включая вопросы предоставления и продолжительности отпусков;
- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи;
- соблюдение интересов работников при приватизации государственного и муниципального имущества;
- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением;
- оздоровление и отдых работников и членов их семей;
- частичная или полная оплата питания работников;
- контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, обеспечение

нормальных условий деятельности представителей работников, порядок информирования работников о выполнении коллективного договора;

- отказ от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора;

- другие вопросы, определенные сторонами [2].

Вместе с тем, действующее трудовое законодательство не обязывает работодателя (в случае отсутствия инициативы со стороны работников) заключать коллективный договор. Тогда взамен у работодателя возникает обязанность разработки и утверждения отдельных положений (инструкций, приказов и др.), решающих вышеуказанные вопросы, включаемые в коллективный договор.

Правила внутреннего трудового распорядка – локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя.

Положение об оплате труда – локальный нормативный акт, в котором устанавливаются применяемые системы оплаты труда, доплаты, надбавки, выплаты стимулирующего и компенсационного характера, механизмы расчета и выплаты заработной платы работникам в организации.

Штатное расписание – локальный нормативный акт, описывающий организационную структуру организации, перечень должностей, количество штатных единиц, с указанием размеров тарифных ставок (должностных окладов), надбавок и месячном фонде оплаты труда.

Положение о структурном подразделении организации – локальный нормативный акт, регламентирующий задачи, функции, права, организационную структуру, ответственность и взаимоотношения с другими подразделениями определенного структурного подразделения организации.

Должностная инструкция – локальный нормативный акт, содержащий квалификационные требования, предъявляемые к работнику, замещающему определенную должность, регламентирующий деятельность каждой должности (совершение каких действий ожидается от работника), указывающий на права, обязанности и ответственность работника.

Положение о защите персональных данных – локальный нормативный акт, определяющий состав, порядок получения, обработки, хранения, передачи, защиты персональных данных работников, и устанавливающий ответственность лиц, виновных в нарушении порядка обращения с персональными данными.

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию в интересах, под управлением и контролем работодателя, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя [2].

Положение о комиссии по трудовым спорам – локальный нормативный акт, устанавливает порядок образования и работы комиссии по трудовым спорам и процедуры разрешения индивидуальных трудовых споров.

Инструкция по кадровому делопроизводству – локальный нормативный акт, направленный на унифицирование действий работников кадровой службы по вопросам документального оформления трудовых отношений, возникающих между работником и работодателем. Необходимость составления такой инструкции вызвана тем, что документальное оформление трудовых отношений содержит большое

количество видов работ: оформление приема, перевода, увольнения работников, предоставления отпусков работникам, направления в командировку, поощрения, привлечения к работе сверх установленной нормы рабочего времени, применения дисциплинарных взысканий, листков нетрудоспособности; формирование личных дел, штатного расписания; предоставление документов с места работы; осуществление учета использования рабочего времени; оформление, ведение, учет и хранение трудовых книжек и вкладышей в них; составление трудовых договоров и дополнительных соглашений к ним и др.

Основная ценность локальных нормативных актов заключается в возможности закрепления в них более высокого уровня гарантий для работников организации по сравнению с действующим законодательством. Указанное несомненно направлено на стимулирование производительности работников, налаживание благоприятного производственного климата, повышению лояльности работников.

Эффективность деятельности организации, а также само существование организации, находится в прямой зависимости от проводимой политики управления персоналом. На основе нормативно-правовых актов складываются отношения между работником и работодателем. Необходимость внедрения одной части локальных нормативных актов в организациях продиктована действующим трудовым законодательством, тогда как их другая часть внедряется в организациях добровольно с целью создания «честных» трудовых отношений. Таким образом, все стороны таких отношений должны быть максимально четко регламентированы.

### 2.3. Обоснование социально-экономической эффективности разработки системы подбора персонала в АО НПК «Уралвагонзавод»

**Таблица 14.** Мероприятия по организации системы подбора персонала в АО НПК «Уралвагонзавод»

№	Проблема	Мероприятия	Ответственное лицо	Сроки	Затраты, тыс. руб.
1	Пассивный рекрутинг	Внедрение инновационных подходов по поиску новых сотрудников	Начальник отдела персонала	2019г.	75
2	Неумение организовать достаточный поток соискателей	Сочетание традиционных и инновационных подходов по поиску новых сотрудников	Начальник отдела персонала	2019г.	75
3	Работа кадровой службы слабо автоматизирована	Применение «коробочных» и «облачных» решений (SaaS)	Начальник отдела персонала	2019г.	195
4	Работники кадровой службы не развиваются профессионально	Обучение онлайн и офлайн, посещение отраслевых сайтов	Начальник или менеджер отдела персонала	2019г.	65
5	Слабое владение работниками кадровой службы технологиями проведения интервью	Обучение на курсах обучения современным технологиям интервьюирования и проведения собеседований Разработка бесплатных Интернет-приложений: психологические тесты, тесты на определение уровня IQ, профориентационные тесты, тесты по конкретной профессиональной области.	Начальник отдела персонала	2019г.	65
6	Не анализируется опыт по подбору,	Обучение работе с метриками, освоение	Начальник или менеджер	2019г.	50

	набору и наймы персонала у конкурентов	хотя бы простейших инструментов	отдела персонала		
--	--	---------------------------------	------------------	--	--

Создаваемая программа должна базироваться на разработанной и утвержденной для применения стратегии HR. Для создания данного документа планируется привлечь сторонних специалистов – работников крупной консалтинговой компании.

Одновременно с работами по созданию HR-стратегии данным специалистам будет поручена разработка единого стандарта приема для всех должностей подразделения АО НПК «Уралвагонзавод».

Для работ по размещению рекламных баннеров в сети предполагается заключить договор с одним из рекламных агентств.

Работы по проведению конкурсов для нужных специалистов будут поручены работникам кадровой службы АО НПК «Уралвагонзавод». При этом сумма вознаграждения за увеличение объема работ составит 20 тыс. руб., на расходы, связанные с организацией данных мероприятий, будет потрачено 30 тыс. руб. Оставшиеся 50 тыс. руб. будут направлены на призы победителям конкурса (в первом случае), а также для выплаты стипендий двум студентам, приглашенным в АО НПК «Уралвагонзавод» для стажировки (во втором случае).

Необходимо отметить как положительный момент тот факт, что все планируемые затраты можно будет отнести на себестоимость ведения бизнеса. Следовательно, они, попадая в затраты, сократят налогооблагаемую прибыль АО НПК «Уралвагонзавод». Кроме того, все расходы будут списаны в текущем же году. Исключение может составить только программный продукт, который будет признан в учете как нематериальный актив. Например, с учетом срока полезного использования данного нематериального актива – 4 года, ежегодно можно будет списывать по 75 тыс. рублей. Итого в 2018 году на расходы можно будет списать 300 тыс. руб.

Проведем расчет затрат, которых АО НПК «Уралвагонзавод» сумеет избежать при усовершенствовании действующей в настоящее время политики приема персонала.

**Таблица 15.** Средний срок приема работников в АО НПК «Уралвагонзавод»

Категория персонала	Средний срок поиска, подбора и найма, дни	Средняя сумма затрат на поиск, подбор и найм работника, руб.
Бригадир	15	60
Рабочий	10	50
Рабочий	10	50
Специалист цеха	12	45
Операционист	7	30
Иные работники (уборщик)	1	1

Так, с учетом данных таблицы 15, ежегодная экономия на снижении текучести кадров АО НПК «Уралвагонзавод» составит  $1 * 60 + 1 * 50 + 4 * 45 + 2 * 30 = 350$  тыс. руб.

Кроме того, прогнозируется, что потери АО НПК «Уралвагонзавод» от деятельности некомпетентных работников (из расчета 1 годового оклада таких работников) сократятся на 50 %.

С учетом предлагаемых мероприятий, представляется возможным снизить уровень потерь АО НПК «Уралвагонзавод» от деятельности таких работников (найти законную причину для увольнения некомпетентных работников, а на их место принят компетентных) на 50 %, что, соответственно, составит 360 тыс. руб. в год.

Также, с учетом автоматизации процессов приема персонала, у работников кадровой службы АО НПК «Уралвагонзавод» сократится время на выполнение данных операций, которое они смогут потратить на выполнение иных действий. Сэкономленные на снижении уровня текучести кадров, необходимости поиска новых специалистов и от ошибок по приему низкоквалифицированных специалистов средства (тот же доход для АО НПК

«Уралвагонзавод») сравним с расходами на применение предлагаемых мероприятий – таблица 20.

**Таблица 20.** Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Период	Годовая сумма затрат на выполнение предлагаемых мероприятий, тыс. руб.	Годовая сумма экономии АО НПК «Уралвагонзавод» от реализации предлагаемых мероприятий, тыс. руб.
2019	300	350+360=710
2020	75	710
2021	75	710
2022	75	710

Как видно из прогнозных расчетов, годовая сумма затрат на реализацию мероприятий во всех годах рассматриваемого периода будет ниже годовой суммы экономии, что говорит об эффективности предлагаемых к реализации мероприятий.

*Социальная эффективность* предложенных мероприятий по организации подбора персонала:

обеспечение системности и преемственности в реализации планов замены и расстановки кадров;

– обеспечение упреждающего характера реагирования на негативные изменения кадровой ситуации;

– оптимизация управления продвижением по службе сотрудников с учетом их профессиональных и личностных качеств;

– сокращение оттока квалифицированных кадров за счет подбора возможных оптимальных вариантов их перехода в другие подразделения или на другие должности;

– управляемость процессами движения кадров;

– повышение степени обоснованности кадровых решений;

– рост уровня удовлетворенности трудом.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф. Э. Дзержинского» – советская и российская корпорация, занимающаяся разработкой и производством военной техники, дорожно-строительных машин, железнодорожных вагонов. В корпорацию входят научно-исследовательские институты, конструкторские бюро и производственные предприятия. Головное предприятие – завод «Уралвагонзавод», расположенный в Нижнем Тагиле Свердловской области.

АО НПК «Уралвагонзавод» возглавляет интегрированную структуру, объединяющую около 40 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. На протяжении многих лет он лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении и обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом.

В структуре АО НПК «Уралвагонзавод» служба управления персоналом занимает значимую позицию. Основная функция службы управления персоналом на предприятии – документная работа с сотрудниками, ведение, учёт и сопровождение персонала.

В связи с запланированным объемом производства и оптимизацией персонала в 2018 году численность работников предприятия по состоянию на 01.01.2019 г. составила 2498 человек (в 2017 г. – 2512 чел.), количество работников уменьшилось на 0,6%.

Выручка АО НПК «Уралвагонзавод» выросла в 2018 году на 28% по сравнению в 2017 г., что в денежном выражении составило 2 092 107 тыс. руб. В 2017 г. этот показатель показал меньший рост и составил 1 637 741 тыс. руб.

Аналогичная динамика наблюдается и по показателю себестоимости продаж: в 2017 г. он повысился на 105 994 тыс. руб. по сравнению с 2016 г., а в 2018 г. – увеличился на 366 317 тыс. руб. по сравнению с 2017 г.

Стоимость подбора сотрудника по каждой вакансии с каждым годом растет. В 2017 г. она увеличилась на 23,5% до 1050 р. по сравнению с 2016 г., в 2018 г. на стоимость подбора сотрудника по каждой вакансии увеличилась на 28,6% до 1350 р. по сравнению с 2017 г.

Количество опубликованных объявлений имеет тенденцию к увеличению в 2016-2018 гг. В 2017 г. это значение составило 120 объявлений, что на 7,1% больше значения 2016 г. В 2018 г. это значение составило 150 объявлений, что на 25,0% больше значения 2017 г.

В 2017 году значительно увеличились расходы на привлечение и отбор поступающих на предприятие работников. Удельные расходы на одного работника составили 7,07 тыс. руб, что значительно выше, чем в предыдущем году. В 2018 году общая сумма расходов на прием кадров увеличилась незначительно, но так как было принято на 2 человека больше, чем в 2017 году, удельные расходы на одного работника снизились до 5,72 тыс. руб.

С целью совершенствования системы приема персонала кадровой службе АО НПК «Уралвагонзавод» необходимо переходить к активному и инициативному рекрутингу. И также необходимо добавить креатива в поиск новых сотрудников.

Также необходимо сделать основной упор на внешний рынок труда. Здесь необходимо начать привлекать кандидатов с помощью стажировок, профессиональных конкурсов, рекомендательного рекрутинга, работы с кадровым резервом и пр. Необходимо решить, какие способы подойдут АО НПК «Уралвагонзавод», и как использовать их вместе с классическими вариантами.

Работникам кадровой службы, как и всем специалистам своего дела сейчас, необходимо постоянно учиться. В настоящее время, благодаря современным технологиям делать это удобно. Много нового и полезного

можно узнать, вообще не вставая с рабочего места. Можно ходить на профильные сайты, участвовать в профессиональных дискуссиях (или хотя бы читать, что пишут другие), читать книги и свежие статьи.

Годовая сумма затрат на реализацию мероприятий во всех годах рассматриваемого периода будет ниже годовой суммы экономии, что говорит об эффективности предлагаемых к реализации мероприятий.

Цель достигнута, задачи решены.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018). [Электронный ресурс]. – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Афанасьева, Л.А. Теоретические подходы к процессу найма персонала как фактора социального развития организации [Текст] / Л.А. Афанасьева // В сборнике: Методы прогнозирования в технике и технологиях сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. С. 13-15.
3. Афанасьева, Л.А. Современные подходы по управлению системой найма персонала [Текст] / Л.А. Афанасьева // В сборнике: Интеграционные процессы в науке в современных условиях сборник статей Международной научно-практической конференции: в 3 частях. 2018. С. 16-18.
4. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала [Текст]: Учебное пособие / М.И. Бухалков – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 192 с.
5. Валишин, Е.Н. Мотивационный аспект управления развитием человеческих ресурсов организации в условиях глобальных изменений [Текст] / Е.Н. Валишин // Ученые записки российского государственного социального университета. – М.: РГСУ, 2015. – № 5 (132). – Т. 14.
6. Гилязова Р.А., Маракина А.В. Кадровая безопасность на предприятии / Р.А. Гилязова // В сборнике: International scientific research 2017 Сборник материалов XXVI Международной научно-практической конференции. 2017. С. 549-551.
7. Гофман О.Е. Подбор, обучение и адаптация молодых специалистов // Банковский ритейл. 2014. № 4. С. 47-55.

8. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Текст]: Учебник для бакалавров / Е.И. Данилина. – М.: Дашков и К, 2016. – 208 с.
9. Данилова, Д.А. Внутриорганизационные связи в персонал-маркетинге [Текст]: учебник / Д.А. Данилова, Ю.А. Сайкина, И.М. Чернова. – 2016. – С. 65-67.
10. Живак, А.В. Возможные методы оценки системы подбора и найма персонала [Текст] / А.В. Живак // Материалы Ивановских чтений. 2018. № 1-2 (19). С. 33-38.
11. Закиров, А.М. Организация работы с персоналом на предприятии при управлении качеством продукции [Текст] / А.И. Закиров // В сборнике: Будущее науки-2017 Сборник научных статей 5-й Международной молодежной научной конференции, в 4-х томах. Ответственный редактор Горохов А.А.. 2017. С. 145-150.
12. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: история и современность [Текст]: монография. / А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 240 с.
13. Илюхина, Л.А. Применение инструментов управления качеством в целях совершенствования деятельности службы управления персоналом [Текст] Л.А. Илюхина // В сборнике: Интеграционные процессы в науке в современных условиях сборник статей Международной научно-практической конференции: в 4 частях. 2017. С. 98-102.
14. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]: Учебник. / Л.В. Карташова – М.: ИНФРА – М, 2013. – 345 с.
15. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: парадигмы и практика [Текст]: монография / А.Я. Кибанов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
16. Кохова, И.В. Инновационные технологии управления трудовой мотивацией и стимулированием труда [Текст] / И.В. Кохова // Актуальные

проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика. Сборник научных статей. – М.: ООО СВИВТ, 2016. – 325 с.

17. Кочарян, Я.А. Применение нестандартных методов мотивации персонала предприятия [Текст] / Я.А. Кочарян // В сборнике: Управление инновациями в современной науке: сборник статей Международной научно-практической конференции. 2016. С. 147-149.

18. Кряжова, С.Ю. Ошибки мотивации и стимулирования персонала Российских предпринимателей [Текст] / С.Ю. Кряжова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. Научно-практический журнал. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – № 5 (14). – С. 14 – 19.

19. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учебное пособие. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2014. – 240с.

20. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]: учеб. и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова; Финуниверситет. – М.: Юрайт, 2014. – 492 с.

21. Минева, О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова – М. : ИНФРА-М, 2017. – 160 с.

22. Минева, О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник / О.К. Минева – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 160 с.

23. Миненко, П.В. Опыт управления трудовыми ресурсами в России и развитых странах [Текст]: учебник / П.В. Миненко. – 2017. – С. 118-123.

24. Миронова М.А. Понять приоритеты сторон – ключ к успеху собеседования [Текст] / М.А. Миронова // "Управление персоналом", 2014, № 21. С. 25 – 34.

25. Никифорова, С.В. Роль рекрутинга в эффективности менеджмента организации [Текст] / С.В. Никифорова // Форум молодых ученых. 2018. № 1 (17). С. 778 – 780.

26. Никифорова, С.В. HR-аналитика для оценки процесса рекрутинга[Текст] / С.В. Никифорова // Форум молодых ученых. 2018. № 1 (17). С. 781 – 783.
27. Парабеллум, А.А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников [Текст]: учебник / А.А. Парабеллум. – СПб.: Питер, 2013. – 203с.
28. Патласов, О.Ю. Маркетинг персонала [Текст]: Учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 384 с.
29. Резник С.Д. Персональный менеджмент [Текст]: учеб. / С.Д. Резник. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 558 с.
30. Экономика и социология труда: учеб. пособие / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин, Ю.В. Лясникова; Ин-т междунар. соц.-гум. связей. – М.: Кнорус, 2013. – 274 с.
31. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 345 с.
32. Резникова О.С. Совершенствование процесса найма персонала [Текст] / О.С. Резникова, Ю.С. Джавадова // Инновационная наука. 2018. № 2. С. 47 – 50.
33. Сланченко, Л.И. Оценка деловых и личностных качеств работника как условие совершенствования системы управления персоналом [Текст]: / Л.И. Сланченко // Экономика устойчивого развития. 2017. № 2 (30). С. 332 – 335.
34. Телина, И.Е. Система управления трудовыми ресурсами в зарубежных странах [Текст]: учебник / И.Е. Телина. – 2016. – С. 644 – 650.
35. Никифорова С.В. Роль рекрутинга в эффективности менеджмента организации. Форум молодых ученых. 2018. № 1 (17). С. 778 – 780.
36. Никифорова С.В. Нг-аналитика для оценки процесса рекрутинга. Форум молодых ученых. 2018. № 1 (17). С. 781-783.

37. Афанасьева Л.А., Стекачев Н.Ю. Теоретические подходы к процессу найма персонала как фактора социального развития организации. В сборнике: МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В ТЕХНИКЕ И ТЕХНОЛОГИЯХ сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. С. 13-15.

38. Хафизова З.И., Гиниятуллина А.А. Анализ элементов системы управления персоналом (на примере предприятия ооо "нкт-сервис"). В сборнике: Достижения, проблемы и перспективы развития нефтегазовой отрасли материалы Международной научно-практической конференции. Альметьевский государственный нефтяной институт. 2018. С. 389-394.

39. Живак А.В., Мельничук А.В. Сущность и актуальность формирования эффективной системы подбора и найма персонала. Материалы Ивановских чтений. 2018. № 1-2 (19). С. 43-47.

40. Л.А.Симачкова. Управление персоналом –М.:ИНФРА-М,2006.

41. Живак А.В., Мельничук А.В. Возможные методы оценки системы подбора и найма персонала . Материалы Ивановских чтений. 2018. № 1-2 (19). С. 33-38.

42. Афанасьева Л.А., Стекачев Н.Ю. Современные подходы по управлению системой найма персонала. В сборнике: ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В НАУКЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ сборник статей Международной научно-практической конференции: в 3 частях. 2018. С. 16-18.

43. Бухаков.М.И. Управление персоналом –учеб. пособие М.:ИНФРА-М,2005 345с.

44. В.П.Галенко. Управление персоналом – М.:ИНФРА-М,2006, Табель учета рабочего времени и расчета оплаты труда. – 345 с.

45. Официальный сайт АО НПК «Уралвагонзавод» – Режим доступа: <http://uralvagonzavod.ru>

46. Бойков, В. Э. Ценности и ориентиры общественного сознания россиян [Текст] / В. Э. Бойков. // Социологические исследования. – Волгоград, 2004. № 7. – С. 46–51.



47. Василенко, Л. А. Рынок информационных услуг: Учебное пособие для студентов ВУЗов [Текст] / Л. А. Василенко. – М.: РАГС, 2009. – 200 с.
48. Веснин, В. Р. Менеджмент: учеб. для студентов вузов по спец. «Менеджмент орг.» [Текст] / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2009. – 512 с.
49. Гольдштейн, Г. Я. Основы менеджмента [Текст] / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : ТРТУ, 2009. – 210 с.
50. Здравомыслов, А. Г. Человек и его работа (социологическое исследование) [Текст] / А. Г. Здравомыслов, В. П. Рожин, В. А. Ядов. – М.: Мысль, 1967. – 113 с.